

Relations industrielles Industrial Relations



La productivité des intelligences

André Camiré

Volume 43, numéro 2, 1988

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050411ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050411ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Camiré, A. (1988). La productivité des intelligences. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 43(2), 322–340. <https://doi.org/10.7202/050411ar>

Résumé de l'article

La gestion des ressources humaines n'est ni une science, ni un ensemble de techniques mais un art: l'art de mobiliser des individus à la réalisation d'un objectif commun. Pourtant, la grande majorité des activités reliés à la gestion des ressources humaines ne tiennent pas toujours compte de la nature et des caractéristiques des individus. L'objet de cet article est de proposer une typologie des styles de gestion qui remet en cause la façon traditionnelle d'aborder la gestion des personnes et la productivité organisationnelle.

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1988

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

érudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

La productivité des intelligences

André Camiré

La gestion des ressources humaines n'est ni une science, ni un ensemble de techniques mais un art: l'art de mobiliser des individus à la réalisation d'un objectif commun. Pourtant, la grande majorité des activités reliées à la gestion des ressources humaines ne tiennent pas toujours compte de la nature et des caractéristiques des individus. L'objet de cet article est de proposer une typologie des styles de gestion qui remet en cause la façon traditionnelle d'aborder la gestion des personnes et la productivité organisationnelle.

À l'heure où plusieurs personnes liées de près au domaine de la gestion parlent «d'excellence»¹ et de «qualité totale»,² il nous apparaît qu'au-delà de ces principes, relativement peu d'approches s'attachent à comprendre et à intégrer les comportements naturels de chacun de façon à assurer une plus grande efficacité et une plus grande productivité organisationnelle.

La croyance selon laquelle le gestionnaire idéal et parfait existe, explique selon nous cette relative absence d'intérêt à accorder une place prépondérante aux différences individuelles dans les systèmes de gestion.

Le postulat est simple. Le gestionnaire idéal et parfait existe réellement et les systèmes de gestion sont établis à partir de ses caractéristiques. Tout écart de performance découle de l'incapacité temporaire des individus à fonctionner dans le système. Il faut donc mettre l'accent sur la formation des individus de façon à ce qu'ils adoptent les comportements désirables et ainsi réalisent une meilleure performance à l'intérieur du système établi.

LE GESTIONNAIRE IDÉAL ET PARFAIT N'EXISTE PAS

Bien que l'on soit confiant en nos capacités de gérer, chacun est quotidiennement confronté au fait que d'autres gestionnaires de l'organisation

* CAMIRÉ, A., Conseiller en management, Québec.

1 T.J. PETERS, R.H. WATERMAN, Jr., *Le prix de l'excellence, Les secrets des meilleures entreprises*, Paris, Inter Édition, 1983, 359 p.

2 G. ARCHIER, H. SERIEYX, *L'entreprise du 3e type*, Paris, Seuil, 1984, 213 p.

semblent démontrer plus d'habiletés et récolter plus de succès que l'on s'en attribue à soi-même. Qu'on le veuille ou non, la comparaison nous amène à prendre conscience plus facilement des faiblesses que l'on aimerait corriger que des forces que nous possédons.

Plusieurs connaissent le vieil adage «chassez le naturel et il revient au galop», lequel s'applique assez bien à ceux qui, en toute bonne foi, cherchent à améliorer leur façon de gérer sans tenir compte de leur personnalité et de leur façon d'être.

Aussi, le succès mitigé que l'on connaît dans le développement des ressources humaines dépend dans une large mesure de cette conception selon laquelle on peut développer des habiletés sans tenir compte de la personnalité et de la dynamique propre à chacun. Or, chaque individu est un tout intégré composé de forces et de faiblesses. Comme on possède souvent les défauts de nos qualités, il est donc difficile d'aller contre nature et de chercher à développer des comportements possiblement fort valables en soi mais qui s'intègrent mal à notre façon d'être.

En somme, on ne peut retrouver chez une même personne toutes les habiletés que l'on attribue généralement au gestionnaire idéal et parfait. La «rationalisation» à outrance du domaine de la gestion nous a fait perdre de vue que l'être humain est plus qu'une agglomération d'habiletés et que chacun agit de la façon qui va lui permettre d'utiliser au maximum ses qualités et ses forces dans la poursuite de ses objectifs.

LE CONCEPT DES STYLES DE GESTION

Pour mieux cerner le mode de fonctionnement propre à chaque gestionnaire, deux facteurs nous paraissent particulièrement utiles:

- la préférence entre la pensée rationnelle et la pensée intuitive comme mode de perception de l'environnement;
- la préférence entre la réflexion et l'action comme mode de contrôle de l'environnement.

La pensée rationnelle et intuitive

Le cerveau humain est composé de deux hémisphères: le gauche et le droit. De nombreuses études³ démontrent que chacun des hémisphères contrôle des processus distincts.

3 P. RUSSELL, *The Brain Book*, New-York, E.P. Dutton Inc., 1979, 270 p.

Ainsi, les processus de la pensée rationnelle se situent dans l'hémisphère gauche du cerveau de la plupart des gens, alors que l'hémisphère droit est le siège des processus de la pensée intuitive⁴.

Cette spécialisation des deux hémisphères du cerveau détermine en quelque sorte le mode de perception des situations et le mode de raisonnement⁵.

Les individus qui privilégient la pensée rationnelle ont une approche linéaire: ils traitent les informations de façon séquentielle, c'est-à-dire par étapes successives et ordonnées. Comme ils ont tendance à percevoir la réalité comme étant une addition de parties, l'analyse des faits concrets qui les composent constitue l'activité principale qui leur permet de parvenir à des conclusions. C'est une approche déductive qui va du général au particulier.

À l'opposé, les individus qui privilégient la pensée intuitive ont une approche plus globale et établissent des relations immédiates entre plusieurs faits distincts. Ils perçoivent la réalité comme un tout et les émotions, sentiments, impressions que la situation provoque chez eux leur permet de parvenir à des conclusions. C'est une approche inductive qui va du particulier au général.

La réflexion et l'action

Les individus se distinguent aussi selon qu'ils privilégient la réflexion ou l'action comme réaction première en vue d'exercer un certain contrôle sur leur environnement.

Ceux qui privilégient la réflexion ont une habileté particulière à concevoir des plans, des idées, de façon à avoir une vision claire ou une image complète de la situation avant de passer à l'action. Ces individus sont très

4 Depuis quelques années, de plus en plus de spécialistes en gestion s'intéressent à l'intuition et à son impact sur les modes de gestion. Cet intérêt origine des découvertes sur les fonctions spécifiques des deux hémisphères du cerveau. Bien qu'il n'y ait pas unanimité sur le fait que l'intuition ait son siège exclusivement dans l'hémisphère droit, il n'en demeure pas moins que tous s'accordent à dire que la pensée rationnelle et la pensée intuitive sont à la base des différentes approches de gestion que l'on rencontre dans les organisations. Voir à ce sujet: William TAGGART et Daniel ROBEY, «Minds and Managers: On the Dual Nature of Human Information Processing and Management» in *Academy of Management Review*, Vol. 6, no 2, 1981, pp. 187-195; Jacquelyn WONDER et Priscilla DONOVAN, *Whole Brain Thinking, Working From Both Sides of the Brain to Achieve Peak Job Performance*, New-York, Ballantines, 1985, 307 p.; Weston H. AGOR, *Intuitive Management, Integrating Left and Right Brain Management Skills*, New-Jersey, Prentice Hall Inc., 1984, 143 p.

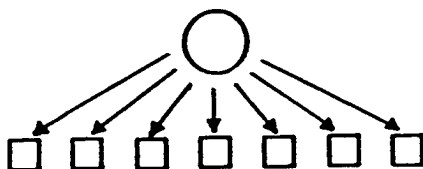
5 H. MINTZBERG, «Planifier à gauche et gérer à droite», *Harvard-L'expansion*, Hiver 1976-1977, pp. 74-85; D.J. ISENBERG, «Comment réfléchissent les dirigeants?», *Harvard-L'expansion*, Été 1985, pp. 18-29.

autonomes en ce sens qu'ils nourrissent eux-mêmes leur propre réflexion pour parvenir au résultat qu'ils recherchent. Leur source de motivation est donc intérieure et leur entourage a peu d'impact sur leur niveau d'enthousiasme.

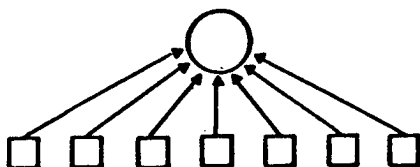
GRAPHIQUE 1

DISTINCTION ENTRE LA PENSÉE RATIONNELLE ET LA PENSÉE INTUITIVE

LA PENSÉE RATIONNELLE



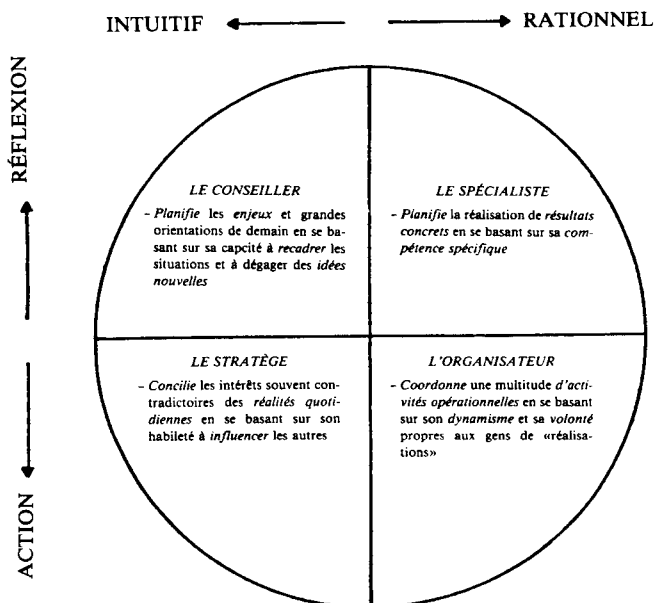
LA PENSÉE INTUITIVE



Ceux qui privilégient l'action ont une habileté plus marquée à réagir rapidement face à de nouvelles situations. À la différence des types «réflexion», les individus axés sur l'action n'ont pas besoin de posséder toute l'information sur la situation avant de réagir; leurs réactions sont généralement spécifiques et visent à corriger un aspect de la situation qui exige une intervention. C'est dans l'action et au contact des autres qu'ils trouvent énergie et enthousiasme. En ce sens, plus il y a de travail à exécuter, plus ils découvrent qu'ils possèdent une grande quantité d'énergie.

GRAPHIQUE 2

LES STYLES DE GESTION



L'intégration de ces deux composantes majeures du fonctionnement des individus permet d'identifier quatre familles de forces qui, appliquées au domaine de la gestion, constituent quatre styles de gestion.

LES QUATRE STYLES DE GESTION

Le spécialiste

Le spécialiste privilégie la rationalité pour concevoir la réalisation de résultats concrets. Pour cette famille d'individus, planifier est une opération essentielle qui doit absolument précéder l'action, sinon ils donneront l'impression d'être totalement désordonnés voire même paralysés.

Le spécialiste a besoin, avant d'agir, de posséder toute l'information disponible sur la situation dans laquelle il doit intervenir. Il analyse cette in-

formation de façon logique et séquentielle, de façon à établir les interrelations entre chacun des éléments d'information dont il dispose.

Dans la mesure où le spécialiste possède toutes les informations concrètes sur une situation structurée, le résultat de son analyse constitue une planification à long terme et exhaustive de l'ensemble des activités à mettre en oeuvre pour réaliser le résultat recherché. À l'inverse, lorsque le spécialiste est confronté à des situations plus ambiguës où l'information est non structurée, sa difficulté à intégrer ces informations «dites contradictoires» ne lui permet pas de déboucher rapidement sur des solutions concrètes.

Le spécialiste privilégie la perfection et pour y parvenir, il préfère et considère plus utile de s'appuyer sur sa connaissance des choses et des êtres. Que ce soit dans le domaine des relations interpersonnelles ou dans l'appréciation de son travail, le spécialiste s'assure que tous les efforts possibles ont été déployés pour assurer la qualité du résultat. Lorsque le résultat ne lui procure pas une satisfaction suffisante, il a tendance à analyser le pourquoi, selon une formule où chacun des problèmes provient de causes qu'il s'agit de déterminer. Il est avide de lectures et de discussions et plus sa connaissance est grande dans un domaine, plus il se juge apte à porter un jugement suite aux conclusions auxquelles il en est venu.

L'accumulation des faits et de l'ensemble du «savoir», de même que son analyse nécessitent une bonne dose d'énergie et de temps. Cette relative longueur fait en sorte que les décisions qui concernent les situations dynamiques et changeantes ne seront pas toujours appropriées. De fait, le temps que nécessite la prise de décision permet à la situation de se modifier.

De plus, compte tenu de la précision et de la qualité du processus, les décisions qui en découlent ne se changent pas facilement. Pour la modifier, le spécialiste a besoin de faits nouveaux qui devront être réintroduits dans le processus de façon à confirmer ou infirmer la décision.

En somme, le spécialiste sera reconnu principalement pour sa compétence et son entourage appréciera sa vigueur, sa précision, son sens du devoir et son honnêteté.

L'organisateur

L'organisateur privilégie la rationalité et le pragmatisme pour réaliser le maximum de résultats concrets. Il est très heureux lorsqu'il se trouve confronté à des problèmes à solutionner lesquels exigent la coordination d'une multitude d'activités opérationnelles. Contrairement au spécialiste qui planifie en fonction de l'ensemble de la situation avant de passer à l'action,

l'organisateur planifie un projet à la fois, et une fois le résultat obtenu, débute une nouvelle phase de planification en fonction du projet qui nécessite une nouvelle réaction. C'est donc une planification ponctuelle et répétitive.

L'organisateur n'a pas besoin de posséder toute l'information sur une situation donnée avant de passer à l'action. Il est constamment et presque exclusivement à la recherche de situations qui pourraient exiger une intervention de sa part. Face à une situation, il analyse de façon très logique et très concrète les besoins à satisfaire et détermine, parmi son bagage d'expériences ou de connaissances, la solution la plus acceptable.

Ainsi, l'organisateur ne cherche pas à accorder une valeur relative aux différentes facettes d'une situation, ni à sous-peser les alternatives de solutions. Il évalue plutôt la rentabilité immédiate, en termes de satisfaction personnelle, à produire le résultat. Bref, l'organisateur présente toutes les caractéristiques du «*trouble shooter*».

L'organisateur privilégie l'action. Il est profondément convaincu que la raison et la volonté sont les moteurs de son existence. Sa conception de la vie l'amène à penser qu'elle est faite que de ce qu'il veut qu'elle soit faite. L'environnement est un immense terrain de jeux où la volonté d'obtenir et la volonté d'agir est constante. En somme, tout ce qui l'entoure peut être, et dans bien des cas, doit être domestiqué.

Les décisions sont ponctuelles et raisonnées. Dès que la décision est prise, il est empressé de finir l'action pour décider de nouveau et accumuler ainsi le plus grand nombre d'expériences. Plus les expériences sont nombreuses, plus l'organisateur a l'impression de s'appropriier et de contrôler une plus grande partie de son environnement.

Bien que les décisions se prennent très rapidement, celles-ci ne sont pas toujours appropriées à la situation. C'est essentiellement à cause du fait qu'il accorde une trop grande importance à son seul désir d'agir, que la décision peut, dans certains cas, être totalement inappropriée. Car lorsqu'il tient compte de l'ensemble de la situation et contrôle la tension que génère son désir, ses décisions seront généralement efficaces et productives.

En général, les décisions de l'organisateur sont irrévocables, mais il sait faire preuve d'une certaine forme d'accommodement pour parvenir au résultat. Seules comptent la production et la rentabilité de l'action.

En somme, l'organisateur sera reconnu principalement pour l'ensemble de ses réalisations qu'il sait rendre à terme et son entourage appréciera son énergie, sa volonté et sa confiance.

Le stratège

Le stratège privilégie l'action intuitive pour concilier les intérêts souvent divergents des réalités quotidiennes de telle sorte qu'il préfère planifier essentiellement des scénarios d'opération. Toutefois, même si le stratège pense à long terme, ses actions concrètes sont toujours axées sur le court terme.

De façon générale, le stratège possède les mêmes caractéristiques que les organisateurs en ce sens que sa planification est ponctuelle et répétitive. Ce qui le caractérise, par contre, c'est qu'au lieu d'être stimulé par la réalité concrète des choses et des gens, le stratège est sensible à l'abstraction et aux idées.

Le stratège a généralement la tête pleine d'idées. Son mode de perception de l'environnement fait en sorte qu'il accumule une quantité incroyable d'informations qui demeurent généralement à un niveau inconscient donc rarement concrétisées.

Tout comme l'organisateur, il est constamment à la recherche de déclencheurs qui permettent d'utiliser une partie de cette information déjà accumulée. Ces déclencheurs, qui sont soit des idées ou des émotions, ont pour effet de rendre explicite ce qui était implicite dans l'esprit du stratège.

Il détient tellement d'informations subjectives et spéculatives qu'il lui est difficile d'en faire une analyse complète. Il est en effet difficile d'analyser l'humeur d'un ami, ou la grimace ébauchée en réponse à une suggestion. Il préférera en faire une synthèse et structurer les éléments importants de façon à les relier aux besoins immédiats et concrets qu'il a à satisfaire.

Enfin, c'est par un processus de négociation qu'il cherchera à valider, dans la collégialité, l'action qui apparaît susciter le plus d'adhérents.

Sa facilité à saisir au-delà de toute rationalité les sentiments et les besoins des gens lui permet de décider sur la base de ses propres émotions, de ses sentiments. Les décisions sont essentiellement des réactions à des situations en cours. Décider c'est comme marcher: il ne raisonne pas l'action, il la réalise. Les décisions sont donc ponctuelles et spontanées.

De façon naturelle, le stratège n'a pas tendance à prendre beaucoup de décisions, mais lorsqu'il y est obligé, il le fait assez rapidement et celles-ci sont généralement appropriées à la situation immédiate.

Comme chacune des décisions du stratège ne vaut que pour l'instant présent, il est très flexible et accepte volontiers de modifier sa décision en fonction de l'évolution de la situation. Ces changements fréquents peuvent

avoir pour effet de le faire paraître inconstant. Mais dans la mesure où le stratège ne perd pas de vue son objectif, ces écarts deviennent stratégies.

En résumé, on reconnaîtra au stratège son sens de l'écoute, son esprit de collaboration et son habileté à influencer son entourage.

Le conseiller

Le conseiller privilégie l'intuition pour déterminer les enjeux et les grandes orientations de demain. Il perçoit très bien son entourage et les situations dans lesquelles il évolue, son système de perception lui permettant d'accumuler une très grande quantité d'informations subjectives.

Se basant essentiellement sur l'information générale et délaissant totalement les détails d'opération, il recadre la situation dans une perspective plus large et se sert de cette nouvelle vision pour dégager une orientation spécifique à la situation qui exige une action de sa part.

Toutefois, avant de prendre une décision ou de passer à l'action, le conseiller a besoin de se rassurer sur la pertinence de l'orientation qu'il a retenue. Son absence de rattachement au présent l'incite à se questionner sur la valeur de sa propre expérience et sur la façon de ressentir les événements. Cette absence de sécurité a donc pour effet de retarder l'exercice de l'action au profit d'une confirmation de ses jugements.

Malgré tout, pour le conseiller, aucune situation n'est insoluble et il sent qu'il peut toujours apporter une solution quel que soit le problème. La difficulté qu'il rencontre c'est de devoir expliquer de façon rationnelle la conclusion à laquelle il arrive.

Les décisions que prend le conseiller sont globales et généralement appropriées à la situation. Il en accepte l'aspect arbitraire et tente d'évaluer le mieux possible à la fois ses besoins personnels et les besoins de l'environnement. Comme il est conscient que la réalité bouge constamment et se modifie, il accepte de modifier ses décisions de façon à les adapter aux nouvelles réalités.

Enfin, il faut souligner l'aspect particulièrement novateur de ses décisions. Comme il considère la plupart du temps les situations, selon une perspective élargie, ses décisions refléteront un point de vue souvent négligé par les personnes qui analysent les problèmes de façon spécifique.

Le conseiller est probablement, de tous les types de gestionnaires, celui qui est le plus marginalisé par les organisations. C'est une personne d'idées qui fonctionne de façon autonome, et dont le rattachement avec les struc-

tures concrètes et rationnelles des organisations n'est pour le moins pas toujours évident. Il sera reconnu et apprécié pour la qualité et la justesse de son jugement et pour sa capacité à proposer des idées nouvelles.

LA DYNAMIQUE DES STYLES DE GESTION

Le concept des styles de gestion n'est pas une façon d'attribuer une étiquette qui qualifierait de façon absolue les caractéristiques spécifiques de son titulaire. L'exemple probablement le plus ancien de cette forme de catégorisation est la théorie des tempéraments où les individus étaient classés selon leur humeur: colérique, sanguine, flegmatique et mélancolique⁶.

Le concept des styles de gestion est beaucoup plus une schématisation du fonctionnement dynamique des individus et de leurs réactions face à l'environnement. Du reste, les comportements qui sont associés à chacun des styles ne sont que les résultats appréhendés d'un mode de fonctionnement à l'état pur.

Or, fort heureusement, chaque individu possède les habiletés associées aux autres styles. Chacun possède la capacité de percevoir son environnement à la fois de façon intuitive et rationnelle et de réagir à la fois de façon instinctive et réfléchie. L'attribution d'un style dominant repose essentiellement sur l'hypothèse que chaque gestionnaire a tendance à privilégier une approche, laquelle lui procure le maximum d'assurance et de sécurité.

Ainsi, par exemple, un gestionnaire peut avoir l'impression qu'il faille aller de l'avant dans un projet et donnera effectivement le «feu vert» exclusivement sur la base de cette perception dite «intuitive». La confiance qu'il porte à ses perceptions est telle qu'elle n'exige pas de validation par des études plus approfondies. Par contre, un autre gestionnaire, ayant la même impression ou la même intuition, préférera quand même la valider par des données concrètes, rationnelles, qui découlent d'études bien documentées.

Néanmoins, il arrive que des gestionnaires, soucieux de se conformer aux attentes de leur milieu, tentent d'adopter des comportements qui font abstraction de leur style dominant. À la longue cette forme d'assimilation ou d'aliénation a pour conséquences inévitables la diminution progressive de ses capacités à «sentir» son milieu et une perte de contact avec la réalité dynamique.

Le respect de son style dominant revêt ainsi une grande importance et constitue dans une certaine mesure le facteur le plus significatif dans la capacité d'un gestionnaire à se développer et à intégrer de nouvelles habiletés.

6 R.T. O'BRIEN, «Blood and Blanc Bile: Four-Style Behavior Models in Training», *Training/HRD*, janvier 1983, pp. 54-60.

Ainsi, on ne peut aspirer à se «développer» sans tenir compte de notre façon de percevoir ce qui nous entoure et d'y réagir. Une fois rassuré sur notre propre identité de gestionnaire (forces et faiblesses), nous sommes beaucoup plus à même d'accroître notre niveau de conscience de soi et de l'environnement.

Le développement des individus consiste donc à s'approprier et à intégrer un éventail de comportements de plus en plus étendu de façon à pouvoir faire face, de façon appropriée, aux différentes situations.

En somme, bien que le style dominant d'un individu soit plutôt constant dans le temps, cela ne veut pas dire que les individus sont immuables. Selon ses expériences, son ouverture et surtout sa motivation, chacun peut intégrer les différentes façons de voir les situations et d'y réagir. Les individus, comme tout autre système vivant, sont capables de changements.

LA PRODUCTIVITÉ ORGANISATIONNELLE

Selon qu'on perçoive le concept de productivité organisationnelle de façon «rationnelle» ou «intuitive» et qu'on l'aborde de façon «réfléchie» ou «instinctive», chacun a tendance à évaluer la productivité sous un angle particulier.

Le spécialiste l'évalue en termes de qualité du résultat, l'organisateur en termes de rentabilité et de nombre de projets en cours, le stratège en termes de degré de satisfaction de la clientèle, et enfin, le conseiller en termes d'innovation et de nouveautés.

Quel que soit le type de productivité privilégié par l'organisation, comment celle-ci réussit-elle à concilier les perceptions complémentaires de chacun de ses employés et ainsi à optimiser sa productivité globale?

L'ouvrage de Peters et Waterman, *Le prix de l'excellence*, fait ressortir avec clarté et simplicité que le succès des entreprises repose d'abord et avant tout sur l'intégration et la mobilisation des individus⁷.

Pour parvenir à cette intégration et ultimement à la mobilisation, il convient de revoir certaines activités reliées à la gestion du personnel en fonction non pas d'un prototype unique de gestionnaires et d'employés,

⁷ Au-delà de cette valeur clé, les auteurs ont identifié huit principes fondamentaux que les entreprises «productives» ont en commun. Il faut noter que plusieurs de ces principes sont en relation étroite avec les forces particulières propres à chacun des styles: centration sur le client, parti pris pour l'action, encouragement à l'innovation et la créativité et accent sur la qualité.

mais d'au moins quatre styles. Nous avons regroupé ces activités en fonction des trois types de relations qu'un individu entretient dans son travail:

- la relation individu-tâche, c'est-à-dire fournir un support plus personnalisé qui tienne compte du style de l'individu et de sa façon de performer dans sa tâche;
- la relation individu-équipe de travail, c'est-à-dire favoriser la formation de cellules de travail où la complémentarité constitue le *modus operandi* et non l'assimilation à un style de gestion prédéterminé;
- la relation individu-entreprise, c'est-à-dire proposer aux individus des projets d'entreprise qui soient en même temps suffisamment souples pour correspondre aux aspirations de chacun et suffisamment explicites pour servir de guides dans les opérations quotidiennes.

La relation individu-tâche

Pour faciliter l'adaptation d'un individu dans sa tâche, et par la suite pour favoriser son développement particulièrement dans le domaine de la formation à la gestion, plusieurs organisations misent, au-delà de la formation sur le tas, sur des programmes de formation de groupe. Ces sessions de formation à la gestion touchent autant la gestion administrative, la gestion du temps, la direction du personnel, la gestion des conflits que la créativité.

Ce qui caractérise bon nombre de ces programmes, c'est qu'ils visent, pour la plupart, à faire adopter par les gestionnaires des comportements standardisés qui découlent directement d'un profil du gestionnaire idéal et parfait. En fait, le contenu de la plupart de ces programmes s'appuie sur ce que d'autres ont dit ou fait, et constitue le modèle de référence vers lequel chacun des gestionnaires doit tendre.

Les gestionnaires qui assistent à ces programmes en ressortent non seulement avec des techniques plus ou moins adaptées à leur personnalité, mais aussi avec le sentiment de plus en plus net qu'il est presque impossible de gérer en conciliant leurs propres besoins personnels et les contraintes de l'environnement.

Au-delà de la période d'euphorie qui suit généralement ces programmes, laquelle découle plus des qualités personnelles de l'animateur que du contenu lui-même, il arrive bien souvent que les gestionnaires-participants reprennent leurs vieilles habitudes de gestion, celles-là beaucoup plus naturelles.

Plutôt que de mettre l'emphase sur les faiblesses des gestionnaires, nous croyons préférable de les sensibiliser à mettre en valeur leurs forces et à chercher à en optimiser l'impact; d'autant plus que chacun des quatre styles déjà identifiés possède des habiletés maîtresses particulières, et ce sont ces habiletés qui sont à la base d'une gestion efficace et intégrée.

Déjà, en 1983, Nicole Côté proposait, dans un texte sur l'enseignement de la gestion et la formation des leaders, qu'il était souhaitable de repenser l'enseignement de la gestion en fonction de la réalité psychologique des personnes⁸.

«Bien que la démarche systémique soit intéressante et utile et qu'il soit très «rationnel» de gérer des programmes en fonction des résultats à «sortir» plutôt que des ressources, nous pensons qu'il est «dé-raisonnable» d'engager la personne dans un processus de transformation sans tenir compte de sa nature et de son fonctionnement. La ressource humaine est vivante et consciemment impliquée dans toutes les activités qui sont supposées la mener à l'objectif poursuivi. Ces activités ont une influence sur son fonctionnement: si elles sont basées sur une fausse conception de son fonctionnement, elles risquent de la déformer plutôt que de la transformer.»

C'est donc un changement de cap important qu'il faut entrevoir de façon à développer chez les gestionnaires leur capacité à gérer à la fois leurs propres besoins et les besoins de leur environnement.

La relation individu-équipe de travail

Si on accepte comme prémisse que chaque individu est différent et véhicule à travers ses comportements quotidiens un ensemble de valeurs et d'habiletés particulières, il nous semble approprié de miser sur cette richesse de points de vue pour qu'au sein d'une équipe de travail, le résultat reflète cette diversité et cette complémentarité.

Pour assurer cette complémentarité, trois activités reliées à la gestion des ressources humaines pourraient être réévaluées: la sélection, les descriptions d'emplois et l'évaluation du rendement.

De nombreuses techniques ont été développées dans le but d'évaluer le potentiel des individus dans le cadre du processus de sélection.

Depuis un peu plus de dix ans, plusieurs entreprises ont opté pour l'appréciation du personnel par simulation (APS). Cette méthode «...vise à déterminer dans quelle mesure les individus possèdent certaines habiletés, en se basant sur l'observation de leurs comportements effectués dans un

⁸ N. CÔTÉ, «La formation des futurs leaders: de l'ordinateur à E.T.», J. Dufresne et J. Jacques, *Crise et leadership*, Montréal, Boréal Express, 1983, p. 117.

exercice de laboratoire qui reproduit le plus fidèlement possible une situation réelle et qui utilise, pour ce faire, une variété de techniques d'observation et plusieurs évaluations dont les jugements sont mis en commun»⁹.

D'autres utilisent des instruments plus conventionnels et accumulent ainsi les informations que les candidats fournissent verbalement ou par écrit au cours d'entrevues ou de tests psychométriques.

Ce qu'il y a de commun dans ces deux approches, c'est l'absence d'outils susceptibles de relier les jugements spécifiques que les évaluateurs portent sur chacune des habiletés considérées individuellement, de façon à avoir une vision globale et dynamique des candidats. Jusqu'à maintenant, le gestionnaire a surtout été vu comme une agglomération de comportements et d'habiletés alors qu'il est en réalité un tout fort complexe, intégré et en mouvement¹⁰.

C'est afin de tenir compte de la réalité dynamique des personnes qu'il serait intéressant de revoir les outils d'évaluation et de sélection aussi bien pour mieux codifier les attentes du gestionnaire-requérant que pour intégrer les observations des évaluateurs¹¹. C'est malheureusement à ce niveau que les outils de sélection ont été jusqu'à présent les plus aléatoires. À cet égard, un gestionnaire mentionnait un jour qu'il est important, au moment de l'acquisition d'un nouvel appareil, d'en connaître les spécifications techniques, mais en sélection ce qui est important ce n'est pas de savoir si un individu possède les habiletés spécifiques mais plutôt de savoir s'il s'en sert et comment il s'en sert.

La complémentarité effective au sein des équipes de travail implique aussi que les descriptions de postes se départissent de la rigidité presque cadavérique dans laquelle on les enferme. Il est certes efficace et sécurisant de délimiter les champs de compétence de ceux qui font partie d'une même unité de travail; toutefois, il faut se garder d'en faire un absolu et de structurer les relations entre des individus sur la seule base des activités à réaliser.

Ce qui importe, c'est de bien identifier les objectifs de l'unité et de laisser au gestionnaire responsable le soin de coordonner les contributions spécifiques de chacun en fonction de leurs forces respectives.

⁹ L. JACQUES, L. CHARTIER et G. HUBERT, *L'appréciation du personnel par simulation*, Québec, Centre de formation et de consultation et les Presses de l'Université Laval, Dossier management, no 1, 1976, pp. 7-8.

¹⁰ N. CÔTÉ, *op. cit.*

¹¹ Des recherches démontrent que chaque personne possède sa propre définition de ce qu'est le candidat idéal pour un emploi particulier. C'est donc à partir des caractéristiques de ce profil idéal que chacun évalue et porte un jugement. Voir à ce sujet: P.M. ROWE, «Decision Processes in Personnel Selection», *Canad. J. Behav. Sci/Rev. Cand. Sci. Comp.*, Vol. 16, no 4, 1984.

Il est communément admis, de toute façon, que les descriptions de postes rédigées de façon hermétique ne résistent pas à un changement de titulaire lequel façonne son travail en fonction de ses intérêts et habiletés. Loin d'être un outil de gestion dynamique, les descriptions traditionnelles ne constituent actuellement qu'un rempart administratif contre l'arbitraire des parties impliquées.

Enfin, l'évaluation du rendement est certes un des aspects de la gestion du personnel qui peut être le plus puissant outil d'émulation ou en même temps le moyen le plus sûr de démotiver des individus.

La majorité des systèmes d'évaluation du rendement exigent du supérieur immédiat qu'il cote ses collaborateurs selon une échelle graduée sur chacune des habiletés du profil d'emploi. Or, ces habiletés, définies en termes de comportements observés chez un certain nombre de gestionnaires, sont trop «idéales» pour correspondre à la réalité d'un gestionnaire quel qu'il soit. De plus, cette forme d'évaluation, où les habiletés sont considérées de façon hermétique sans rapport les unes avec les autres, ne permet pas réellement de cerner le fonctionnement dynamique du gestionnaire.

L'outil, qui devait être un guide et un support à la «gestion du rendement», est devenu dans bien des cas une corvée administrative pour le supérieur immédiat et une preuve flagrante pour la personne évaluée de la méconnaissance de son supérieur à son égard.

Nous croyons que l'évaluation du rendement devrait être l'occasion privilégiée pour le supérieur de reconnaître les contributions spécifiques de chacun de ses collaborateurs et d'identifier avec lui les moyens d'optimiser l'impact de son style dans un souci d'amélioration de la productivité de l'unité.

La relation individu-entreprise

Enfin, le troisième type de relation qui a un impact certain sur la productivité organisationnelle est celle qui existe entre l'individu et l'entreprise. Elle concerne plus spécifiquement ce sentiment d'appartenance et d'implication qu'un individu éprouve à l'égard de son entreprise.

Pour illustrer l'impact de cette relation dans son aspect positif, pensons à ceux pour qui l'engagement déborde largement leur tâche et leur groupe de travail et qui «embrassent» l'entreprise toute entière, c'est-à-dire son produit, sa culture et son image dans le public. Cet attachement leur procure l'énergie, l'enthousiasme et la volonté de faire progresser l'entreprise, malgré les aléas de la gestion quotidienne.

À l'inverse, les individus qui n'éprouvent aucun sentiment d'appartenance à l'égard de leur entreprise se résignent à apporter leurs contributions que dans un cadre très limitatif, et bien souvent au détriment de la clientèle qu'ils ont à servir.

Nous croyons que l'entreprise doit gérer sa «ressource humaine» comme n'importe quel autre gestionnaire gère son personnel. Elle doit baser sa gestion sur un credo qui soit en même temps un guide dans l'action et un idéal à atteindre. Ce credo doit être une idée et se concrétiser quotidiennement dans l'action. Comme le soulignait Thierry Wils:

«...il n'est pas possible de résoudre des problèmes de ressources humaines avec des solutions miracles à court terme. Il faut adopter une ligne stratégique, c'est-à-dire prendre des décisions selon un fil directeur. Sans cette vision stratégique, les décisions des employeurs risquent d'être incohérentes en matière de ressources humaines. Les travailleurs continueront alors de douter de la bonne foi des employeurs et maintiendront leur attitude de méfiance envers les employeurs.»¹²

Chacun des styles doit, par ailleurs, retrouver dans cette philosophie de gestion suffisamment de motivation pour y adhérer. Les «intuitifs» apprécieront le projet, les valeurs; les «rationnels» apprécieront quant à eux les politiques, les cadres de référence; les «réflexions» évalueront la cohésion et la cohérence; tandis que les «actions» voudront y retrouver une application et un sens à l'action de tous les jours.

C'est au niveau de l'élaboration de cette philosophie de gestion que les plus hautes instances des directions de ressources humaines et de relations du travail ont une responsabilité majeure.

Les différentes philosophies que l'on retrouve actuellement dans les organisations et qui déterminent dans une certaine mesure le rôle dévolu aux directions de ressources humaines se regroupent autour de deux axes:

- être le «chien de garde» de la ressource humaine en s'appuyant sur une panoplie de normes et règlements dans un souci de normalisation de la masse des employés;
- être le «psychologue» de l'organisation en se dotant de tous les programmes d'aide aux employés de façon à juguler les problèmes humains que génèrent la compétition et des impératifs de production.

Dans une même organisation, on peut même se retrouver avec des philosophies tellement différentes entre les directions de ressources humaines et de relations du travail que le Département des relations industriel-

¹² T. WILS, «Les travailleurs seront-ils du troisième type?», *La mobilisation des ressources humaines, tendances et impact*, XLI Congrès des Relations industrielles de l'Université Laval, Québec, Presses de l'Université Laval, 1986, page 105.

les de l'Université Laval avait cru bon d'avoir libeller le thème de son XLI congrès: «La gestion des ressources humaines et les relations du travail: mariage ou divorce».

Il nous apparaît donc important que les directions de ressources humaines et les directions de relations du travail jouent véritablement leur rôle et mettent de l'avant une philosophie qui rétablisse l'équilibre entre l'organisation (et sa finalité de production) et l'individu (et sa finalité de réalisation).

Certaines organisations ont effectivement proposé à leur personnel une philosophie de gestion dont la pierre angulaire est la notion de «client». Cette philosophie qui prend actuellement plusieurs formes (qualité totale, qualité du service à la clientèle, etc.) vise à rétablir le lien entre la contribution personnelle de chacun des employés(ées) et le résultat (bien ou service) attendu par la clientèle.

Dans ce contexte, la mobilisation des intelligences est primordiale et consiste à donner à chacun la possibilité de contribuer à la transformation de son milieu de façon à mieux satisfaire les besoins de sa clientèle. Mobiliser les intelligences, c'est créer un lien d'interdépendance entre l'individu et son entreprise de la même façon que l'entreprise cherche à en établir un avec sa clientèle externe.

Tenir compte de la spécificité des individus et mobiliser les intelligences de chacun nécessitent toutefois une réorganisation des structures de façon à stimuler l'interdépendance d'une multitude d'unités restreintes de production. C'est à travers le contrôle que les individus auront sur leur environnement immédiat et par le support que l'entreprise leur fournira que ceux-ci évalueront leur degré d'implication à l'entreprise.

Nous sommes conscients que c'est là une perspective qui nécessite d'importants changements dans les mentalités, mais comme disaient Peters et Waterman, il faut mettre l'accent sur l'action, c'est-à-dire agir vite et s'instruire à partir de l'action. C'est en fournissant en même temps le support organisationnel que les entreprises pourront accroître l'efficacité individuelle et collective des individus qui composent leurs «ressources humaines».

CONCLUSION

Tant et aussi longtemps qu'il restera une seule personne dans l'organisation, ne serait-ce que pour assurer le bon fonctionnement des robots, la question de la productivité organisationnelle restera toujours présente. Plus

le nombre d'individus se resserrent au profit de l'informatisation ou de la robotisation, plus les individus qui restent prennent une importance grandissante à cause de l'impact de leurs décisions.

Il nous semble assez curieux qu'à l'heure où on puisse parler de robotisation des entreprises sans passer pour un Jules Verne, on en revienne du même souffle à parler de la façon dont les individus pensent et agissent, à leur développement personnel, à leur motivation, et surtout au fait que les individus sont tous différents.

À l'heure où on parle de «mobilisation de l'intelligence» du personnel et de «l'entreprise du 3e type», nous croyons qu'il faut se demander plutôt quelles intelligences voulons-nous mobiliser dans l'entreprise?

Brain Efficiency and Organizational Productivity

This article proposes a typology of the management styles which bring to light traditional methods of personnel management and organizational productivity.

Up to now, the majority of management systems have been explored from the perspective of the ideal or perfect management prototype. This model doesn't exist. The exaggeration of the «rationalisation» causes us to lose sight of the human being as a whole. The fact is that each person acts in a manner that permits them to use their abilities and strengths to the maximum in the pursuit of their objectives.

The identification of these strengths is a junction of two major components:

- the preference between «rational» and «intuitive» thinking as a method of environmental perception;
- the preference between «reflexion» and «action» as a method of environmental control.

The integration of these two components allows the identification of four styles of management:

1. the «specialist» who plans the achievement of concrete results based on his analysis;
2. the «organizer» who coordinates a multitude of operational activities based on his energy and a will-power;
3. the «strategist» who conciliates contradictory interests and succeeds in establishing a consensus based on his ability to influence others;
4. the «adviser» who brings forth innovative ideas taking into account the issues in a situation based on his ability to evaluate the situation.

The management styles concept is not to categorize individuals; it is more a schematization of the dynamic process of individuals and their reactions vis-à-vis the environment. Basically, each individual possesses the abilities of each of these styles with one dominating, giving him the maximum assurance and security.

The respect of this dominant style constitutes the most significant factor in the personal development of the manager. Although the dominant style of an individual is fairly constant, this is not to say that the individual's development is static. According to their experiences and motivation, each one can master abilities in one or more styles.

In short, the individual's efficiency and productivity depend largely upon the respect and integration of their dominant style, and it must be the same at the organizational level.

To facilitate the managers development, many organizations offer training programs. Most of these attempt to correct the manager's weaknesses while adopting desirable management behavior, so that the candidates perform better within the established system. Rather than pursuing the emphasis on the weaknesses, it appears to be more important to concentrate on their strengths, thereby optimizing the impact.

Regarding the selection process, many organizations have opted for assessment centers. Others use more conventional methods (i.e. interviews, psychometric tests). However, common in these two approaches is the absence of an integrated vision and the dynamics of the candidates. Up to now, the manager has been seen as a collection of behavioral characteristics, whereas now he is seen as more complex, integrated and human. A new approach in evaluation techniques must focus on the behavioral inter-relations of each individual.

This is the same for the process of performance evaluation where the superior should be able to recognize the specific contributions of each of his collaborators. He can thereby identify with them the means to optimize the impact of their style in the goal of increasing the productivity of the unit.

As regards organizational development, human resource managers should seek to distance themselves from traditional roles and advance their approaches by mobilizing the intelligence of each employee.

Between the standardization brought by collective agreements, and the human relations approach that puts the emphasis on individual development, there exists some approaches that assure the equilibrium between the organization (production) and the individual (self-realization).

Certain organizations have offered their people a philosophy of management in which the client is the key element. This philosophy attempts to re-establish the link between the personal contribution of each employee and the result (goods or services) expected by the client.

It is curious that at a time when we talk about «robotisation», we must return to basics and consider how individuals think and act and how they are motivated. Above all, we must remember that each individual is different.